

PODZIMNÍ ŠKOLA SOCIÁLNÍ PRÁCE
11. - 15. září 2017, hotel Skalský dvůr
SUPERVIZE – SHRNU TÍ
Bohumila Baštecká

1. O čem to vlastně mluvíme, když mluvíme o supervizi

	VĚTŠINOU INTERNÍ SUPERVIZE	VĚTŠINOU EXTERNÍ SUPERVIZE
	Odborný dohled	Reflektující supervize
SUPERVIDOVANÝ	Většinou začátečníci (studenti, noví zaměstnanci atp.)	Celoživotní vzdělávání, které zahrnuje i supervizory samotné
SUPERVIZOR	Součást managementu organizace	„nezávislý“ odborník – ale placený organizací
DŮRAZ NA	Náležitou odbornou úroveň, „gatekeeping“	Náležitou úroveň sebe/reflexe
	standardy → zodpovědnost → tvořivost → nadhled	
FORMY	(individuální, skupinová, týmová) případová; převážně individuální	(individuální, skupinová, týmová) případová týmová vztahově- komunikační ; (individuální, týmová) supervize řízení
ČASTOST	většinou týdně	většinou měsíčně
FUNKCE JSOU TOTOŽNÉ	administrativní/normativní – vzdělávací/formativní – podpůrná/restorativní (J. B. Dawson/Ch. Towleová - B. Proctorová)	
Názvů najdeme mnoho:	klinická vzdělávací, rozvojová, manažerská, orientovaná na problém, orientovaná na proces atp.	
	V ČR razíme:	
	Odborný dohled (Zákon o zdrav. službách)	Reflektující supervize
Potíže v porozumění vznikají:	Většina anglicky psané LITERATURY se vztahuje k této supervizi.	V ČR: Většina supervizní ZKUŠENOSTI se vztahuje k této supervizi.
	V současnosti můžeme pozorovat posun od supervize vycházející z psychoterapie k supervizi založené na kompetencích/ctnostech. Jde též o posun od důrazu na ohrožení pracovníka k důrazu na jeho rozvoj. Oba směry užívají jiný JAZYK. První se hodně zaměřuje na vztah a proces, druhý též na výsledek.	

2. Vzorce nazírání na supervizi a co z nich plyne

2. 1 Jaké vzorce nazírání zvolily jednotlivé příspěvky		
	ZRANITELNOST PRACOVNÍKA (medicínský individualizovaný model)	ROZVOJ PRACOVNÍKA, TÝMŮ ATD. (manažerský systémový model)
Patricia DOBRÍKOVÁ	syndrom vyhoření nežádoucí účinky psychická zátěž stresory	
Pam FIRTH	stres, krize vyhoření únava ze soucítění - trauma	
Leoš ZATLOUKAL	šikana na pracovišti vyhoření	procesy změny inovativní řešení nové výzvy

2. 2 Poznámky ke zvolenému vzorci nazírání (= možná témata k diskusi)

- „Syndrom vyhoření“ je názvem sugerujícím **medicínskou jednotku** (vznikl v době, kdy toto paradigma kvetlo – 70. léta min. století).
- Pravděpodobně **neexistuje studie**, která by dokazovala preventivní účinek supervize na syndrom vyhoření. Pracovníci samozřejmě mají mít podporu svého výkonu a rozvoje, leč to nemusí se supervizí souviset.
- Příčiny, souvislosti a důsledky jevů v pracovní oblasti obvykle zkoumáme na třech úrovních – **společenské, organizační, individuální**. Dokonce i Chr. Maslachová se dnes obrací spíše k úrovni organizační (účinnou podporou pracovníků ve zdravotnictví jsou především funkční týmy) a společenské (zkoumá obrácenou podobu „syndromu vyhoření“ – **pracovní angažovanost**). Dnešní sociální práce znamená angažovat se.
- Kdybychom neužívali pojem „syndrom vyhoření“, řekneme pravděpodobně, že daná práce daného člověka přestala bavit. Mezi hlavní pojistky proti vyhoření tedy pravděpodobně patří **změna** včetně změny v podobě kariérního růstu. V současnosti se nedoporučuje předepisovat lidem způsoby, jakými mají zvládat zátěž. (Proto se nedoporučuje ani zmiňovaný debriefing.)
- Supervize je jedním z manažerských **nástrojů pro rozvoj lidí** (stejně jako mentorství, koučování, metodické vedení, hodnocení, plán profesního a osobního rozvoje atp.). Její proces se zaměřuje na pracovníka, neměl by ale smysl, kdyby výsledkem nebyla pracovníkova dobrá práce s klientem.
- Supervize se odehrává **v hodnotovém poli**, které by mělo být zprůhledněné: hodnoty organizace, pracovníka, klienta atp.
- Přínosem supervize v rozvojovém smyslu je především **prohloubení reflexe** (praxe reflektující, nověji i reflexivní), což by mělo vést mj. k větší svobodě pracovníků a otevřenosti vůči rozmanitosti. Důraz na reflexi se objevuje mj. jako reakce na společenské prostředí stálých až kritických změn (viz VACU model). Souvisí s **rozmanitostí a začleněním a vede k pozicionalitě**.

3. Kontexty supervize: supervizní smlouva pro externí (týmovou) supervizi¹

Obsah kontraktu se řídí podle jeho smyslu, kterým je především ustavení vyváženého **pole rovnocenné spolupráce tří a více vstupujících stran**, aby se mohly chopit svých zodpovědností vyplývajících z rolí a spět k dobrému pracovnímu spojení (důvěře) pro dobré dosahování společně dohodnutého výsledku.

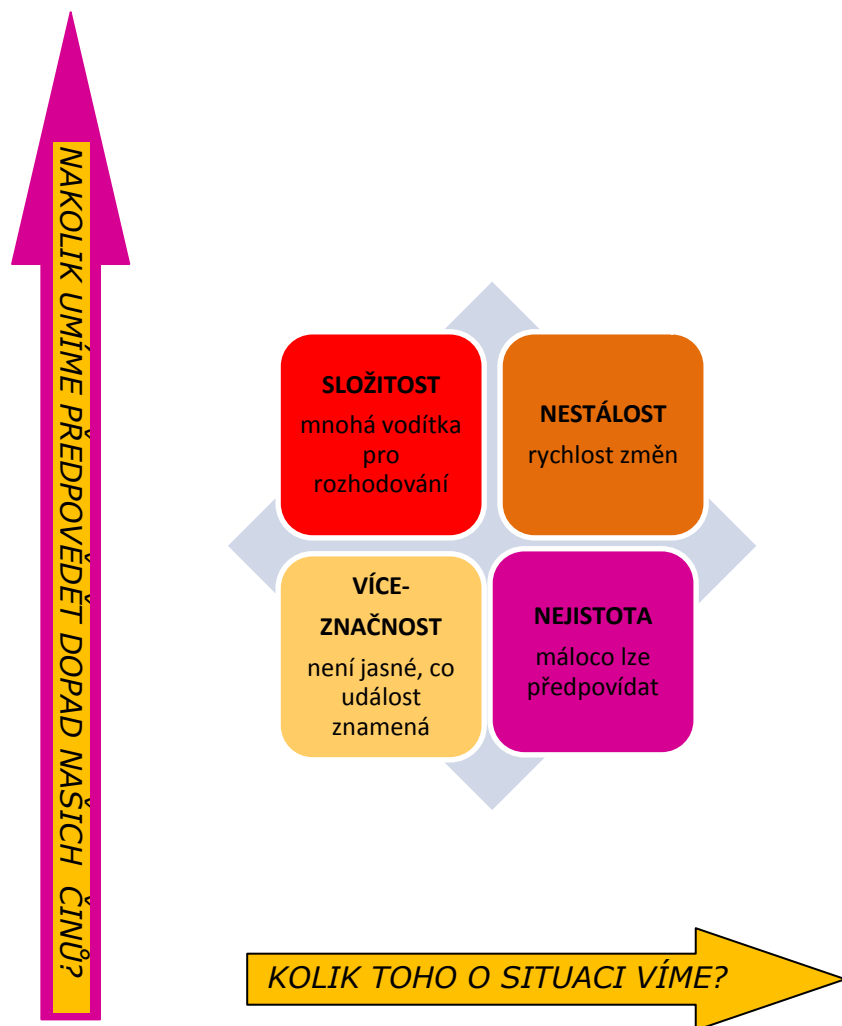
Kontrakt můžeme rozdělit na:

- 1. SMLUVNÍ RÁMEC:** Jde o náležitosti, které zakládají jakoukoli smlouvu nebo dohodu (např. DPP – dohodu o provedení práce). Do „hlavičky“ smlouvy patří **identifikační údaje** smluvních stran (jméno, role pro účel smlouvy, adresa, IČO) a jejich **kontaktní údaje** (telefon, e-mail). Ke smluvnímu rámci patří i další formální a praktické náležitosti. Kromě toho, kdo co bude proč a jak dělat (viz bod 2. – 5.), také uvádíme: místo, čas, platby (případně storno podmínky), dobu, na kterou se dohoda uzavírá (případně zkušební lhůta), četnost a délku supervizních setkání, kontaktní osobu. Smluvní rámec končí podpisy všech zúčastněných stran.
- 2. ORGANIZAČNÍ A ODBORNÝ RÁMEC** dojednáváné supervize a odpovídající **PŘEDMĚT SMLOUVY:** V této části se představuje organizace a supervidovaný (tým) ve smyslu poslání (předmětu činnosti), hodnot a vize, aby bylo možné se supervizorem logicky dohodnout, jaký typ a jaká podoba supervize odpovídá zaměření, hodnotám a potřebám organizace a supervidovaného (týmu). Supervizor se též hlásí k hodnotám své odbornosti, což se zobrazí např. v příložených etických kodexech.
- 3. ÚČEL SUPERVIZE** obecně a **VÝSLEDKY A CÍLE** (případně kritéria úspěchu) dojednáváné supervize konkrétně. Popsána jsou supervizní témata ve vztahu ke kýženému výsledku a vyjednaným cílům supervize, včetně kritérií, podle nichž účastníci smlouvy poznají, zda cílů a výsledku bylo dosaženo.
- 4. PRACOVNÍ SPOJENECTVÍ** včetně etických a dalších **HRANIC** a **ZACHÁZENÍ S RIZIKY:** Zde najdeme vymezení zodpovědností jednotlivých stran včetně zodpovědností vůči případným etickým přestoupením, která supervize zachytí nebo se jí týkají; popis očekávání; zacházení s informacemi a vymezení hranic (otevřenost vs. důvěrnost / mlčenlivost); hranice mezi supervizí a metodickým vedením, výcvikem, terapií atp. Zvláštní pozornost si zaslouží vícerolovosti (např. vymezení podvojně **role a zodpovědnosti vedoucího týmu** – jako vedoucího a jako člena týmu).
- 5. SUPERVIZNÍ RÁMEC** včetně dohody o **HODNOCENÍ** a **KONČENÍ** supervize a způsobech **DOKUMENTOVÁNÍ** supervize. S hodnocením a dokumentováním souvisí též **přesahy** do jiných typů supervize, a zacházení s **odkazy** do organizace (= do jiných nástrojů řízení lidských zdrojů či jiných komunikačních prostorů).

¹ Bohumila Baštecká, Milan Kinkor, Veronika Čermáková (2015) s inspirací v supervizní literatuře i vlastní zkušenosti.

4. Sebe/reflexe a reflexivita v rozmanitém světě stálých a kritických změn

Důraz na reflexi souvisí s požadavkem na „zvýšené uvědomování si“ (*hyperawareness*), tedy na kahnemanovské „pomalé myšlení“ ve světě zobrazovaném manažerským modelem „VUCA“. Nestálost, nejistota, složitost a víceznačnost současného světa vyžaduje partnerství pružných lidí. (Viz např. <https://www.linkedin.com/pulse/digital-vuca-world-part-1-managing-consultant-digital-practice>.)



SEBE/REFLEXI můžeme považovat za běžné každodenní uvědomování si sebe ve vztazích s druhými. Je to praktická dovednost, která pracovníka stabilizuje. „Účelem tohoto aktu reflexe je zmenšit složitost a tím nepředvídatelnost záležitostí, o něž zrovna jde.“ (Malthouse, Roffey-Barentsen, Watts, 2014, p. 600)

REFLEXIVITA představuje hlubokou znalost našich předporozumění (postojů, hodnot, předsudků a zvyků), tedy zpochybnění našich „samozřejmých“ předpokladů.

Zkoumáme nejen naše přesvědčení, nýbrž i souvislosti, v nichž vznikla. Znamená to zacházet s nejistotou a uvědomovat si souvislosti – kulturní, historické, sociopolitické, ekonomické atd.

5. Supervize může škodit

Z uvedeného lze odvodit, že supervize je mocná při podpoře reflexe a reflexivity, v řadě situací však může škodit.

Příklady:

- Interní supervize užívaná jako „vrátný profese“ (gate-keeper) pravděpodobně škodí při nereflektovaném zneužívání supervizorovy moci.
- Externí supervize užívaná pro prohloubení reflexe pravděpodobně škodí, není-li reflektována rozdílnost organizačních kultur. Supervizi externí (zvláště týmové) se daří v kultuře procesního řízení, která klade důraz na partnerství. Supervize sama tuto kulturu vnáší, což může dělat potíže v kulturách hierarchických (např. v některých institucích).
- Supervize je jen součástí skládačky. Externí supervize například předpokládá, že někdo jiný vidí pracovníka při práci. Není-li tomu tak, může se reflektující supervize stát planou intelektuální hrou.

